

乐观与离职倾向关系的实证研究

——领导成员关系和组织支持感的调节作用检验

林亚清¹, 赵曙明²

(1. 厦门大学 公共事务学院, 福建 厦门 361005; 2. 南京大学 商学院, 南京 210093)

摘要: 对广东省内 300 家企业进行了大规模的问卷调查, 最终获得了 1533 个有效员工样本, 实证研究发现: 乐观对于员工离职倾向具有显著的负向影响, 并且在高水平的领导成员关系和组织支持感的工作环境下, 这一负向关系会加强; 反之, 低水平的领导成员关系和组织支持感情况下则不会影响这一负向关系。

关键词: 乐观; 离职倾向; 领导成员关系; 组织支持感

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1001-8409(2014)04-0062-04

The Empirical Research on the Relationship of Optimism and Turnover Intention

——Testing the Moderating Roles of LMX and POS

LIN Ya-qing¹, ZHAO Shu-ming²

(1. School of Public Affairs, Xiamen University, Xiamen 361005;

2. School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093)

Abstract: With 1533 valid samples from 300 companies in the Guangdong province, empirical results indicate that optimism has a significant and negative impact on turnover intention. Moreover, high leader-member exchange and high perceived organizational support significantly strengthen this relationship while low leader-member exchange and low perceived organizational support has no influence on this relationship.

Key words: optimism; turnover intention; leader-member exchange; perceived organizational support

1 引言

近年来, 在积极心理学研究的推动下, 乐观等积极心理力量的研究备受关注。Luthans 进一步将积极心理学这一心理学研究思潮引入到组织行为学的研究中^[1], 开辟了积极组织行为学这一全新的研究领域, 从而揭开了工作场所中乐观等积极心理特征与员工产出关系讨论的序幕。虽然大量研究表明, 乐观在教育、职业和心理等方面的调整中扮演着关键角色, 并且与高水平的职业规划、探索和个人的/职业的目标相联系^[2], 但是乐观在工作场所的应用研究才刚刚开始^[3]。与此同时, 如何保留员工和降低员工离职率长期以来都是企业人力资源管理面临的首要问题。在已有文献中, 离职倾向被普遍认为是能够显著预测离职行为的变量, 但学者们侧重于关注组织和个体层面特征对员工离职倾向的影响, 很少基于积极心理学视角对

离职倾向进行考察。本文旨在以考察乐观与离职倾向的关系为切入点, 深入地探索乐观这样一种积极的解释风格在工作场所中的作用。

研究发现乐观并不是一种静态特征, 而是会根据具体情境变化采取合理的方式来实现自身目标或摆脱所面临的困境的个人适应能力^[4]。换言之, 乐观作为一种解释风格会根据环境的变化做出有利于自己发展的决策。值得注意的是, 在员工的工作情境中, 领导成员关系(Leader-Member Exchange, 以下简称“LMX”)与组织支持感(Perceived Organizational Support, 以下简称“POS”)是员工工作生活中的两大组织情景^[5]。因此, 本文将进一步考察不同水平的 LMX 和 POS 情境下乐观对于离职倾向的影响是否存在差异, 这将为企业人力资源管理实践提供有意义的借鉴。

收稿日期: 2013-03-06

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71172063); 教育部人文社会科学青年基金项目(12YJC630321); 江苏省普通高校研究生科研创新计划项目(CXZZ11_0057)

作者简介: 林亚清(1982-), 女, 福建泉州人, 博士后, 研究方向为人力资源管理和公共管理; 赵曙明(1952-), 男, 江苏海安人, 教授、博士生导师, 研究方向为人力资源管理与企业跨国经营。

2 理论回顾与研究假设

2.1 乐观与离职倾向

2.1.1 乐观的定义

乐观是积极心理学领域中的核心概念之一,它与个体未来定向密切相关。本文采用 Seligman 的定义,即以归因研究为理论基础,将乐观定义为一种积极的解释风格^[6]。这种解释风格往往将坏事情归因为外部的、短暂的、具体的原因,将好事情归因于内部的、长久的、普遍的原因。Luthans 等强调这种乐观的解释风格在组织工作场所中发挥着重要的作用^[3]。

2.1.2 乐观与离职倾向

离职倾向是指员工离开组织的心理倾向,是员工一系列撤退认知的最后一步行为,被认为是最能够预测员工真实离职行为的变量^[7]。因此,针对离职倾向的研究,对于预测员工的离职行为以及保障企业的正常经营与发展有着重要的意义。理论上,乐观能够帮助人们保持良好和积极的心态,迅速地调整和接受现实的挑战,从而有效地应对外界压力^[4]。大量实证结果表明,乐观确实能给员工带来更多积极的影响,如提高工作绩效、工作满意度、组织承诺和留职意愿等^[6,8],并大大降低员工在职场所感受到的负面产出,如工作压力、工作冲突等^[9]。毫无疑问,乐观所带来的这些积极影响以及负面产出的减少有助于降低员工离职倾向。陈维政等以 149 名中国企业员工为样本进行研究,结果表明乐观对离职倾向有显著负向影响^[10]。因此,提出如下假设:

假设 1: 乐观对于离职倾向具有显著的负向影响。

2.2 LMX 与 POS 在乐观与离职倾向关系中的调节作用

2.2.1 LMX 与 POS

LMX 是指员工与其上级的交换关系的质量^[11],这种关系质量随着员工个人的组织工作经历(如主管发生更替、主管培训方案或是与现有主管相互关系的自然发展等)的变化而改变^[5]。POS 则被认为是员工对组织重视他们贡献、关心他们的幸福程度的信念,这种信念受组织政策和措施的影响^[5]。

2.2.2 LMX 和 POS 在乐观和离职倾向关系中的调节作用

许多学者强调,乐观等积极力量是一种为了保护自己 and 获得良好结果而灵活地根据外部环境进行调节的能力^[4]。与此同时,已有研究发现 LMX 和 POS 是两个关键的组织背景因素,对员工工作经历有着非常重要的影响^[5]。鉴于此,本文将进一步探索在不同 LMX 和 POS 情景下乐观与离职倾向的关系变化。

理论上,在高质量的 LMX 工作场景中,员工能够从主管领导那里获得更多的有形资产(如晋升机会、免受不公平待遇、获得更多公司资源以及负责特殊的任务等)和无形资产(如直接主管的理解和友好等)^[5]。在这种情况下,乐观解释风格的员工倾向于把这种从主管那里获得的帮助归因为自己的能力以及领导对自身的重视,并且会认为这种高质量 LMX 所带来的利益会持续地发生。相应地,这种归因解释会大大提高员工对主管的忠诚度,使得员工坚定在该职场上能够顺利发展的信心,从而将更多的

精力投入到工作中去。毋庸置疑,在这种情况下,员工的离职倾向会大大降低。反之,处于低质量的 LMX 工作场景中,员工从主管领导方面获得的资源显得较为有限,难以从主管领导方面获得足够的关心、理解、帮助以及发展机会。此时,乐观帮助员工将这种工作场景归因到自己遇人不淑和职场选择上的偶然失利,更有可能对自己的人生进行及时地调整,甚至更换一份新的工作。在这种情况下,乐观对离职倾向的负向作用会大大减弱。因此,提出如下假设:

假设 2: LMX 在乐观与离职倾向关系中发挥着调节作用。即当 LMX 质量较高时,乐观与离职倾向的负向关系会进一步加强。

在高水平的 POS 情境下,员工可以获得更多的来自组织的帮助、支持和奖励^[12]。此时,乐观解释风格的员工会把组织对于自身的这种支持归因于自己可控制的要素——自己的能力与组织对个人努力的认可。并且,他们会认为这种认可是稳定的现象,会持续发生。因此,这样的归因有助于提高员工对组织承诺以及对将来职业前景的憧憬,从而员工对组织将更加忠诚,大大降低了他们的离职倾向。相反,处于低水平的 POS 情景中,员工缺乏相应的来自组织的帮助、支持和奖励,职业生涯发展会产生较强的负面影响。此时,乐观会把组织对于自身缺乏相应的支持归因为自己运气不好或是在职场中偶然的挫折,更有可能进行自我调整,甚至寻找新的出路(如离职等)。所以,当 POS 较低的情况下,乐观对于离职倾向的负向影响会大大削弱。根据上述分析,提出如下假设:

假设 3: POS 在乐观与离职倾向关系中发挥着调节作用。即当 POS 较高时,乐观与离职倾向的负向关系会进一步加强。

3 研究方法

3.1 研究样本

本研究主要采用问卷调查的方式收集数据,利用所在商学院的校友会以及相关政府部门获得调研企业的名单和联系方式,采用现场调研以及政府合作发放的形式,共发放问卷 2400 份。历经两个多月的调研工作,经过筛选剔除无效和答题不完整的问卷,最终获得了 1533 份员工问卷,有效回收率达到 64%。

值得注意的是,本次问卷调查的调研对象均为企业普通员工,以往相关文献的研究样本大多不到 200 个^[10]。相比而言,本研究的样本超过 1500 份,这有助于确保研究结论更加可靠。

3.2 测量工具

本文所使用的问卷内容采用了国外较为成熟的量表,采用六点制来对所有题项进行计分,即从“1 表示完全不同意”到“6 表示完全同意”。测量量表出处简述如下:乐观的测量主要采用了 Lai 等根据中国情境编制的“生活取向测试”(Life Orientation Test)中的乐观量表中的 3 个正向条目^[13];POS 的衡量主要参考 Eisenberger 等使用的 6 条目组织支持感量表^[14];LMX 的测量则以 Scandura 和 Graen 所使用的 7 条目量表为主^[15];最后,离职倾向的测量主要参照了 Farh 等使用的 4 条目离职倾向量表^[16]。此

外,本文将性别、年龄、教育程度、任职时间、工龄和月收入作为主要的控制变量。

4 实证结果与分析

4.1 问卷的信度与效度检验

乐观、离职倾向、LMX 以及 POS 这四个变量的测量表的信度检验的结果显示,内部一致性系数 Cronbach α 均超过 0.7,分别达到 0.739、0.886、0.913 和 0.910。而在效度检验方面,与已有文献一致,本文主要检验了变量的区分效度,实证结果由表 1 可知,四因子模型拟合效果最

好,拟合指标如下: $\chi^2/164 = 9.014$, RMSEA = 0.072, TLI = 0.916, CFI = 0.928。可见,本文所使用的变量都具有较好的信度与区分效度。

由于本文所有的数据均采用员工自陈的方式填写获得,所以采用 Harman's 检验来考察同源偏差的问题是否显著。将量表的所有测量条目一起放入探索性因子分析。在不旋转的情况下,第一个主成分的贡献率即是同源偏差的检测值,该值仅为 21.171%,未超过 50%,说明本文数据同源方差的问题并不严重。

表 1 验证性因子分析:区分效度(N = 1533)

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI
模型 1	4 因子: O; TI; LMX; POS	1478.325	164	9.014	0.072	0.916	0.928
模型 2	3 因子: O + TI; LMX; POS	2853.605	167	17.087	0.102	0.832	0.852
模型 3	2 因子: O + POS; LMX + TI	6587.468	169	38.979	0.157	0.602	0.646
模型 4	1 因子: O + TI + LMX + POS	8656.672	170	50.922	0.181	0.477	0.532

注:“O”表示变量“乐观”,“TI”表示变量“离职倾向”,“LMX”表示变量“领导成员关系”,“POS”表示变量“组织支持感”,“+”表示 2 个因子合并为一个因子

4.2 多元回归结果与分析

表 2 的多元回归结果检验了本文的 3 个假设。表 2 的模型 1 显示,性别、年龄、教育程度、任职时间、工龄和月收入均对员工的离职倾向没有显著影响。模型 2 表明,乐观与离职倾向具有显著的负向影响($\beta = -0.239$, $p < 0.001$)。在控制其他变量的影响之后,乐观可以解释离职倾向 2.4% 的变异,即假设 1 成立。在模型 3 中,发现乐观和 LMX 对离职倾向都具有显著的负向影响,回归系数分别为 $\beta = -0.165$ ($p < 0.01$) 和 $\beta = -0.076$ ($p < 0.001$)。在模型 4 中,加入乐观和 LMX 的交互项后,交互项回归系

数同样显著($\beta = -0.885$, $p < 0.001$),并且 $\Delta R^2 = 0.040$ ($p < 0.001$)。所以,LMX 对乐观和离职倾向之间关系的调节作用成立,即假设 2 成立。同时,模型 5 显示,乐观与 POS 均显著地负向影响离职倾向,回归系数分别为 $\beta = -0.154$ ($p < 0.001$) 和 $\beta = -0.115$ ($p < 0.001$)。模型 6 表明,将乐观与 POS 的交互项加入方程后,交互项系数也显著($\beta = -0.801$, $p < 0.001$),并且 $\Delta R^2 = 0.032$ ($p < 0.001$)。由此可见,POS 在乐观对离职倾向的影响过程中也起到了调节作用,即假设 3 成立。

表 2 层级回归结果(N = 1533)

	TI					
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
常数项	10.775 ***	13.899 ***	15.065 ***	16.425 ***	15.521 ***	16.341 ***
1. 控制变量						
男	0.305	0.248	0.269	0.357	0.401	0.465
年龄	0.318	0.191	0.186	0.232	0.212	0.260
教育程度	0.170	0.224	0.207	0.069	0.179	0.129
任职时间	-0.001	0.000	0.001	0.002	0.001	0.001
工龄	-0.004	-0.003	-0.004	-0.006	-0.005	-0.005
月收入	-0.226	-0.186	-0.167	-0.039	-0.160	-0.092
2. 自变量						
O		-0.239 ***	-0.165 **	-0.262 ***	-0.154 ***	-0.228 ***
3. 调节变量						
LMX			-0.076 ***	-0.061 ***		
POS					-0.115 ***	-0.104 ***
4. 交互项						
O × LMX				-0.885 ***		
O × POS						-0.801 ***
R ²	0.004	0.024	0.032	0.072	0.043	0.075
ΔR^2	0.004	0.020 ***	0.008 **	0.040 ***	0.019 ***	0.032 ***
F 值	0.898	4.733 ***	5.574 ***	11.596 ***	7.538 ***	12.121 ***

注:(1) *** 表示 $p < 0.001$, ** 表示 $p < 0.01$, * 表示 $p < 0.05$, 双尾检验;(2) O 表示变量乐观, TI 表示变量离职倾向, LMX 表示变量领导成员关系, POS 表示变量组织支持感;(3) 表中回归系数均为非标准化回归系数

4.3 进一步分析

为了更清晰地阐述 LMX 和 POS 在乐观和离职倾向关系中的调节作用,笔者绘制了图 1 与图 2。如图 1 与图 2 显示,当处于高水平的 LMX 或 POS 组织情境中,乐观对离职倾向具有显著的负向影响。有趣的是,当处于低水平 LMX 或 POS 组织情境下,乐观似乎反而对离职倾向具有正向的影响。概括而言,图 1 和图 2 表明,与本文的理论预期基本一致,乐观对于离职倾向的负向影响似乎仅在 LMX 和 POS 水平较高时成立,而在 LMX 和 POS 水平较低时乐观与离职倾向反而具有一定的正相关关系。

表 3 进一步采用分组回归分析,考察了不同水平的 LMX 和 POS 在乐观与离职倾向二者关系中所发挥的调节作用。模型 7、模型 9 显示,在高 LMX 和 POS 的子样本组中,乐观对于离职倾向都具有非常显著的负向影响。相反,在模型 8、模型 10 低水平 LMX 和 POS 的子样本回归中,二者关系并不显著。 χ^2 检验结果还显示,乐观对于离职倾向的影响在不同的 LMX 和 POS 子样本组中具有非常显著的差异。可以说,表 3 的分组回归实证结果进一步验证了图 1 和图 2。这意味着,虽然整体而言 LMX 和 POS 在乐观与离职倾向的关系中扮演了调节作用,但这种调节作用似乎只在 LMX 和 POS 水平较高时成立。

表 3 乐观与离职倾向:基于 LMX 和 POS 的分组回归分析

	TI					
	模型 7 高 LMX 组	模型 8 低 LMX 组	回归系数 差异 χ^2 检验	模型 9 高 POS 组	模型 10 低 POS 组	回归系数 差异 χ^2 检验
常数项	15.411 ***	13.116 ***	1.13	13.051 ***	14.135 ***	0.26
1. 控制变量						
男	0.518	0.266	0.17	0.627	0.218	0.47
年龄	1.012 *	-0.493	7.05 **	1.536 ***	-0.761 *	16.50 ***
教育程度	0.438	-0.099	2.34	0.693 **	-0.085	4.72 *
任职时间	-0.004	0.007	1.73	-0.001	0.003	0.19
工龄	-0.014 *	0.004	5.77 *	-0.012 *	0.003	4.06 *
月收入	-0.200	-0.154	0.02	-0.229	-0.135	0.08
2. 自变量						
O	-0.493 ***	0.014	20.60 ***	-0.519 ***	-0.011	23.03 ***
R ²	0.080	0.009		0.100	0.009	
ΔR^2	0.050 ***	0.000		0.064 ***	0.000	
F 值	8.020	0.846		9.734	0.920	
N	744	789		687	846	

注:(1) ***表示 $p < 0.001$, **表示 $p < 0.01$, *表示 $p < 0.05$, 双尾检验;(2) O 表示变量乐观, TI 表示变量离职倾向

5 研究结论与启示

乐观作为一种积极的心理力量,在积极心理学和积极组织行为学研究中备受关注。尽管如此,将乐观运用到工作场所领域的研究目前才刚刚兴起。本文的实证结果表明:第一,乐观显著地负向影响离职倾向,即越高的乐观解释风格,员工的离职倾向会越低。这说明乐观确实能够提高员工的积极心理、减低负面产出,从而大大降低员工的离职倾向。第二,LMX 和 POS 在乐观和离职倾向中发挥了显著的调节作用。在高水平 LMX 和 POS 情境下,乐观

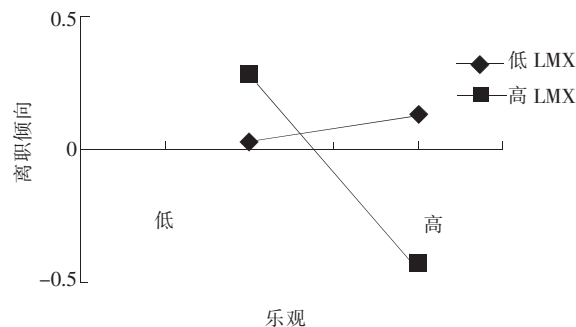


图 1 LMX 在乐观与离职倾向关系中的调节效应

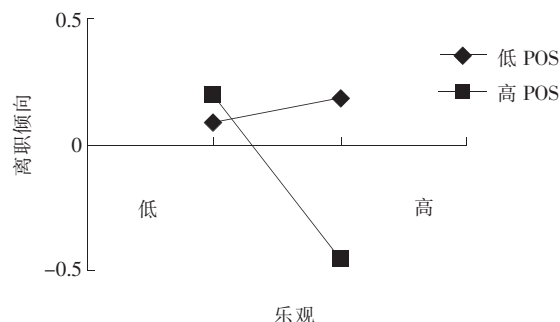


图 2 POS 在乐观与离职倾向关系中的调节效应

降低员工离职倾向的作用更为突出;相反,在低水平 LMX 和 POS 情境下,乐观对于离职倾向的影响并不显著。这意味着,乐观确实会根据组织情境的变化对离职倾向产生不同程度的影响。

本研究进一步丰富了乐观在工作场所这一研究领域应用的相关文献。同时,本文较早地从乐观这一积极力量的视角讨论了员工的离职倾向,拓展了员工离职倾向影响因素的解释变量。其次,本研究发现乐观这一积极力量对离职倾向的影响是根据具体情境变化而 (下转第 77 页)

- [2] 陈建安 张建文. 以信任修复计划提升员工敬业度[J]. 中国人力资源开发, 2010(1): 26-29.
- [3] Whitener E M, Brodt S E, Korsgaard M A, et al. Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior [J]. Academy of Management Review, 1998, 23(3): 513-530.
- [4] 蔡翔, 程发新. 组织内部纵向信任影响因素研究的若干命题[J]. 预测, 2006, 25(5): 28-34.
- [5] Gillespie N, Dietz G. Trust Repair after An Organization - level Failure [J]. Academy of Management Review, 2009, 34(1): 127-145.
- [6] 曾贱吉 胡培 蒋玉石. 企业员工组织信任影响因素的实证研究[J]. 技术经济与管理研究, 2011(8): 66-69.
- [7] Smircich L, Morgan G. Leadership: The Management of Meaning [J]. Journal of Applied Behavioral Science, 1982, 18(3): 257-273.
- [8] Dickson M W, Smith D B, Grojean M W, et al. An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them [J]. Leadership Quarterly, 2001, 12(2): 197-217.
- [9] Perrone V, Zaheer A, McEvily B. Free to Be Trusted? Organizational Constraints on Trust in Boundary Spanners [J]. Organization Science, 2003, 14(4): 422-439.
- [10] Probst G, Raisch S. Organizational Crisis: The Logic of Failure [J]. Academy of Management Executive, 2005, 19(1): 90-105.
- [11] Mayer R C, Davis J H. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi - experiment [J]. Journal of Applied Psychology, 1999, 84(1): 123-136.
- [12] Ring P S, Van de Ven A H. Structuring Cooperative Relationships between Organizations [J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(7): 483-498.
- [13] McKnight D H, Cummings L L, Chervany N L. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships [J]. Academy of Management Review, 1998, 23(3): 473-490.

(责任编辑: 李 镜)

(上接第65页)进行改变的。乐观能够帮助员工在职场困境中进行积极的调整,支持了乐观在员工面对有压力的场景时可以发挥个人调节能力作用的观点。该研究结论也进一步考察了乐观对于离职倾向的重要边界研究,对已有乐观研究中工作场景角色的讨论具有重要的借鉴意义。最后,上述研究也响应了关于转型经济环境下企业应加强员工的心理建设、关注员工心理健康的呼吁^[17],从而为提高企业员工的积极心理力量提供重要的依据。

从实践应用的角度来看,本文为企业对于员工乐观的管理提供了有价值的启示。一方面,企业应该关注乐观解释风格的培养,从而可以在一定程度上降低员工的离职倾向,这为针对工作场所内的乐观解释风格培训提供了依据。另一方面,企业可以有意识地为员工的主管提供关于如何培养高质量 LMX 的相关培训课程或是将 LMX 的维护纳入主管的绩效考核或薪酬激励中。同时,企业也应该注重推行相关的组织政策给予员工支持。总之,企业应该重视乐观等积极力量的作用,构建和谐工作场景,确保乐观对离职倾向的负向影响,提升员工的乐观等积极心理资本,推动企业的稳定和持续发展。

参考文献:

- [1] Luthans F. The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior [J]. Journal of Organizational Behavior, 2002, 23(6): 695-706.
- [2] El - Anzi F O. Academic Achievement and Its Relationship with Anxiety, Self Esteem, Optimism, and Pessimism in Kuwaiti Students [J]. Social Behavior and Personality, 2005, 33(1): 95-104.
- [3] Luthans F, Norman S M, Avolio B J, et al. The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate - employee Performance Relationship [J]. Journal of Organizational Behavior, 2008, 29(2): 219-238.
- [4] Chemers M M, Watson C B, May S T. Dispositional Affect and Leadership Effectiveness: A Comparison of Self - esteem, Optimism, and Efficacy [J]. Personality and Social Psychology Bulletin, 2000, 26(3): 267-277.
- [5] Erdogan B, Kraimer M L, Liden R C. Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader - member Exchange and Perceived Organizational Support [J]. Personnel Psychology, 2004, 57(2): 305-332.
- [6] Seligman M. Learned Optimism [M]. New York: Pocket, 1998.
- [7] Bludorn A C. A Unified Model of Turnover from Organizations [J]. Human Relations, 1982, 35(2): 135-153.
- [8] Youssef C M, Luthans F. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resiliency [J]. Journal of Management, 2007, 33(5): 774-800.
- [9] Tuten T L, Neidermeyer P E. Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers The Effects of Stress and Optimism [J]. Journal of Business Research, 2004, 57(1): 26-34.
- [10] 陈维政, 徐兰, 胡冬梅. 心理资本对员工工作投入、工作满意和离职倾向的影响 [J]. 重庆理工大学学报(社会科学版), 2012, 26(1): 18-25.
- [11] Dienesch R M, Liden R C. Leader - Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development [J]. Academy of Management Review, 1986, 11(3): 618-634.
- [12] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature [J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(4): 698-714.
- [13] Lai J C L, Cheung H, Lee W M et al. The Utility of the Revised Life Orientation Test to Measure Optimism among Hong Kong Chinese [J]. International Journal of Psychology, 1998, 33(1): 45-56.
- [14] Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, et al. Reciprocation of Perceived Organizational Support [J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(1): 42-51.
- [15] Scandura T A, Graen G B. Moderating Effects of Initial Leader - Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention [J]. Journal of Applied Psychology, 1984, 69(3): 428-436.
- [16] Farh J L, Tsui A S, Xin K. The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case [J]. Organization Science, 1998, 9(4): 471-488.
- [17] 赵曙明. 中国企业的人力资源管理: 全球视野与本土经验 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2011.

(责任编辑: 何 彬)